

## Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ?

*François Brunet\**

***Inévitablement les générations nombreuses du baby-boom nées entre 1946 et 1973 s'approchent de l'âge légal de la retraite (60 ans), et les premières l'atteindront en 2006. Ce vieillissement de la population salariée devrait concerner tous les employeurs. Or un grand nombre de responsables d'entreprise n'anticipe pas ces départs massifs à la retraite, et seul un cinquième s'en préoccupe. Les employeurs qui se préparent au choc démographique forment plus leurs salariés ; ils s'intéressent aux conditions de travail de leurs salariés âgés tout en cherchant à rééquilibrer leur pyramide des âges.***

**L**e vieillissement des générations du baby-boom (*figure 1 et encadré*) entraîne deux conséquences importantes sur le fonctionnement du marché du travail. Premièrement, le nombre d'actifs de plus de 50 ans a fortement augmenté depuis six ans et va encore augmenter au cours des cinq prochaines années, entraînant une part plus importante des salariés âgés parmi la population ayant un emploi. Deuxièmement, sauf

modifications profondes de l'âge de départ en retraite ou des comportements des entreprises et salariés, de très nombreuses personnes vont quitter le marché du travail à partir de 2006.

La France n'est pas le seul pays européen dans cette situation, mais elle se distingue par un faible taux d'activité de sa population à partir de 55 ans (*figure 2*). Seuls la Belgique, le Luxembourg et l'Italie sont en

deçà. C'est le fruit des décisions prises depuis plus de vingt ans en faveur des préretraites pour libérer de la place sur le marché du travail et diminuer le chômage. Il y a ainsi beaucoup de quinquagénaires qui ne travaillent pas aujourd'hui en France. Ceux qui ont un emploi se retrouvent principalement dans l'agriculture, le secteur public et les services financiers ou immobiliers. Dans tous les secteurs, il coexiste des établissements avec

\* François Brunet est chef du département Emploi de la Dares au ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

### 3 **Emploi**

#### Les sources statistiques

##### L'enquête sur l'Emploi des Salariés Selon l'Âge (ESSA), Dares

L'enquête ESSA s'intéresse essentiellement au vieillissement de la main-d'œuvre et à sa gestion au sein des entreprises ; elle porte sur les établissements du secteur privé et semi-concurrentiels non agricoles de 10 salariés ou plus. Trois mille établissements ont été interrogés entre janvier et avril 2001, parmi un échantillon tiré de l'enquête trimestrielle sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO) et des déclarations de mouvement de main-d'œuvre (DMMO). Son taux de réponse a atteint 61 %.

Le questionnaire s'adresse aux chefs d'établissement ou aux directeurs des ressources humaines et comporte deux volets. Les établissements ont rempli un volet quantitatif qui leur a été transmis par courrier, puis ont répondu à un volet qualitatif lors d'un entretien en face-à-face. La collecte a été assurée par la société CSA-Conseil Sondages et Analyse.

##### L'Enquête sur les Forces de Travail (EFT), Eurostat

La Commission Européenne a défini par la voie réglementaire les

informations que les pays membres doivent recueillir auprès des particuliers à travers l'EFT. En France, il s'agit de l'enquête emploi (Insee) qui jusqu'en 2001 interrogeait 150 000 personnes de plus de 15 ans chaque mois de mars.

##### Bilan démographique, Insee

Pour le calcul du solde naturel, l'Insee utilise la nouvelle chaîne d'alimentation informatisée du répertoire des personnes physiques pour disposer des données recueillies par les mairies sur les bulletins d'État civil. Elle ne permet pas encore de disposer rapidement de la totalité des informations sur l'ensemble des communes. Les événements de 2000 (à l'exception des naissances) et 2001 publiés dans ce bilan ont été évalués à partir d'une extrapolation de l'enquête démographique auprès d'un échantillon de grandes villes (enquête « Villes »). Ce sont des chiffres provisoires. Par ailleurs, les chiffres du bilan migratoire calculé par l'Insee suivent, par construction, l'évolution des flux d'immigrants définis par le Haut Conseil à l'Intégration.

très peu de salariés âgés et d'autres avec beaucoup. Certains entrepreneurs recrutent fortement des seniors, particulièrement dans la construction, les transports et les services immobiliers ; ils leur trouvent des avantages comparatifs par rapport à leurs cadets, notamment leur expérience et leur conscience professionnelles. En revanche, de nombreux employeurs refusent d'en embaucher au motif qu'ils s'adaptent moins aux changements (figure 3). Peu d'employeurs n'en embauchent pas de peur de dégrader l'ambiance de travail ou d'avoir à leur dispenser une formation complémentaire.

#### Le vieillissement de la population salariée devrait concerner tous les employeurs

Les entrepreneurs se préoccupent peu du vieillissement de la population active, de ses effets sur la

Figure 1 - Population par âge au 1<sup>er</sup> janvier 2002

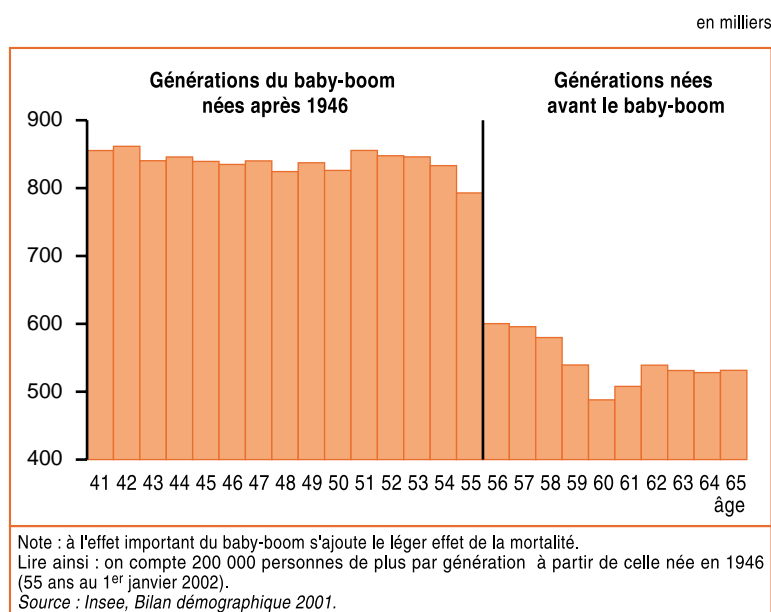
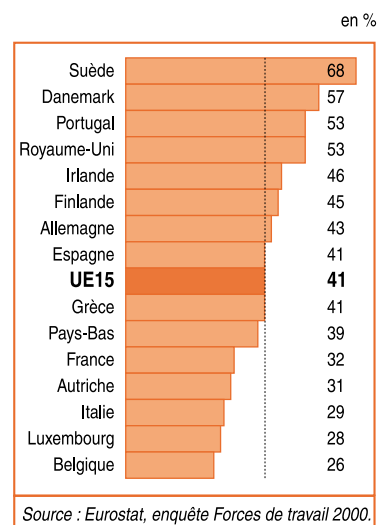


Figure 2 - Taux d'activité des personnes de 55-64 ans dans l'Union européenne



**Figure 3 – Critères d'embauche ou de non embauche des seniors**

en %

Raison d'embauche d'une personne de 50 ans ou plus (plutôt qu'une personne de moins de 50 ans)		Raison de non embauche d'une personne de 50 ans ou plus	
Moindre nécessité de les former	33	7	Nécessité d'une formation complémentaire
Compétences spécifiques	67	-	
Meilleure connaissance du monde du travail	45	-	
Aptitudes physiques plus importantes	3	19	Moindres aptitudes physiques
Motivation plus forte	24	11	Motivation moins forte
Meilleure conscience professionnelle	42	-	
Meilleure ambiance dans l'entreprise	12	5	Moins bonne ambiance de travail
Plus grande adaptation aux nouvelles technologies	3	29	Moins grande adaptation aux nouvelles technologies
Plus grande adaptation au changement	5	25	Moins grande adaptation au changement
Plus grande polyvalence	21	16	Moindre polyvalence
Plus grande disponibilité horaire	23	10	Moindre disponibilité horaire
Plus grand dynamisme	12	14	Moins grand dynamisme
Possibilité de bénéficier d'aides de l'�tat	19	7	Moins d'aides à l'embauche venant de l'�tat
Moindre coût salarial	8	16	Coût salarial trop élevé
Permettre une gestion de la main-d'œuvre à long terme	6	23	Ne permet pas une gestion de la main-d'œuvre à long terme
Plus grand nombre de candidatures dans cette tranche d'âge	13	66	Moins grand nombre de candidatures dans cette tranche d'âge
Rééquilibrage de la pyramide des âges	8	21	Pour rajeunir la pyramide des âges

Note : la somme des pourcentages est supérieure à 100, car les établissements pouvaient donner plusieurs raisons.  
Lire ainsi : 33 % des établissements ont préféré embaucher un senior plutôt qu'une personne de moins de 50 ans du fait de la moindre nécessité de le former.   l'inverse, 7 % des établissements n'ont pas recruté de senior car cela aurait nécessité une formation complémentaire.  
Source : enquête ESSA, Dares, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

**Figure 4 – Attitudes des responsables d'établissement face aux départs massifs à la retraite dans les dix prochaines années**

en %

	Réponse des responsables
<b>Réflexion sur la question du vieillissement</b>	
Le responsable interrogé n'a pas encore réfléchi à la question	47
Le responsable interrogé a une idée précise de la situation à venir sur la question	23
La question a fait l'objet d'une réflexion globale au niveau de l'établissement...	13
...avec consultation des partenaires sociaux	7
<b>Sensibilité au problème de départs massifs à la retraite dans les dix prochaines années</b>	
Le responsable pense que son établissement ne rencontrera pas ce problème	68
Le responsable s'attend à rencontrer ce problème et s'y prépare	19

Source : enquête ESSA, Dares, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

### 3 **Emploi**

pyramide des âges de leurs salariés et sur les nombreux départs à venir. Dans un établissement du privé sur deux ( tablissements de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole), le responsable n'a jamais réfléchi à la question et guère plus d'un sur cinq a une idée précise de la situation à venir (*figure 4*). Naturellement, moins les entrepreneurs sont concernés par une pyramide des âges des salariés déjà vieille, moins ils s'en préoccupent.

Les départs massifs risquent pourtant d'avoir une influence sur l'ensemble des entreprises qui auront donc plus de mal à recruter ou fidéliser leurs salariés. Ces difficultés toucheront d'abord celles où la part des salariés de 50 ans ou plus est forte, ensuite toutes les autres, même celles où la part des salariés âgés est très faible. En effet, déjà aujourd'hui en cas de difficultés de recrutement, plus de la moitié des employeurs envisagent d'embaucher et former des personnes n'ayant pas suivi les formations de leur domaine ou d'attirer des salariés des autres entreprises (*figure 5*). La mobilité accrue des salariés devrait donc gagner de proche en proche tous les secteurs de l' conomie.

#### **Peu de discriminations selon l'âge de la part des employeurs**

Les départs massifs de salariés âgés entraîneront sans doute d'autres difficultés comme la perte de savoir-faire ou de mémoire dans les établissements. Un remède à cela serait de maintenir les quinquagénaires en activité plus longtemps qu'actuellement. Ceci n'apparaît pas utopique d'autant plus que les entrepreneurs n'expriment guère de comportements discriminants vis-à-vis de leurs salariés âgés, les différences entre les générations jouant essentiellement lors des recrutements. Les plus âgés sont certes moins formés que les autres mais cette situation peut être aussi liée à leur manque de motivation. De même, si les entreprises se séparent plutôt des plus âgés lors des licenciements économiques, ce n'est pas en raison de leur âge, mais de leur qualification jugée inadaptée ou de leurs salaires plus élevés.

Malgré l'absence d'anticipation de la part d'un grand nombre

d'entreprises, un cinquième des employeurs s'attend à rencontrer un problème lors des départs massifs à la retraite dans les dix prochaines années et s'y prépare. L'analyse du comportement de ces employeurs pourrait fournir des pistes d'actions pour leurs collègues, ainsi qu'aux pouvoirs publics. Les établissements qui se préparent au vieillissement sont plutôt de grande taille, dans les secteurs de l'industrie non agroalimentaire, de la construction, la finance ou l'immobilier ; ils comprennent un effectif  g  et ont connu récemment un choc technique ou organisationnel.

#### **Les employeurs qui se préparent au vieillissement de la population forment plus leurs salariés que les autres, en particulier les plus âgés...**

La moitié des employeurs qui se préoccupent du vieillissement et qui s'y préparent gèrent la pyramide des âges de leurs salariés de façon anticipée contre 20 % seulement pour l'ensemble des employeurs (*figure 6*). De plus ils

**Figure 5 – Moyens évoqués par les responsables d'établissements pour faire face à des difficultés de recrutement**

	en %		
	Déjà mis en œuvre actuellement	Serait envisageable à l'avenir	Ne serait pas envisageable
Attirer des salariés des autres entreprises (niveaux élevés de rémunération, avantages matériels)	18	23	59
Assouplir les critères de recrutement	19	13	68
<i>dont recruter parmi d'autres domaines de formation puis faire suivre des formations adaptées</i>	38	32	30
<b>Attirer des salariés des autres entreprises ou assouplir les critères de recrutement</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>40</b>

Note : la question posée entre janvier et avril 2001 était : « Afin de répondre à des difficultés de recrutement, quels moyens ont été ou pourraient être mis en œuvre dans votre établissement ? »  
 Champ : les établissements qui ont rencontré en 1999 et 2000 des difficultés pour recruter des salariés, ou prévoyaient d'en rencontrer en 2001 et 2002.  
 Source : enquête ESSA, Dares, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

ont une pratique plus intense de la formation continue : 42 % d'entre eux ont formé en 2000 plus du tiers de leurs salariés, contre 30 % pour l'ensemble des employeurs. Ils sont deux fois moins nombreux que les autres à avoir complètement exclu leurs salariés âgés de leurs actions de formation.

Ces employeurs se préparent au choc démographique par une gestion active en faveur de leur personnel âgé et pour certains d'entre eux par une volonté de rééquilibrer la pyramide des âges. Les établissements qui se préparent au vieillissement offrent pour moitié des perspectives d'évolution de salaire à leurs

salariés âgés, contre 40 % de l'ensemble des établissements ; ils leur offrent également plus fréquemment des perspectives d'évolution de poste (36 % contre 30 %). En particulier, 11 % d'entre eux font des aménagements de fin de carrière en développant des missions ou du tutorat notamment, contre 4 % parmi l'ensemble des établissements, et 7 % font des bilans de compétence plutôt pour les seniors contre 2 %. De plus, afin de permettre aux salariés âgés de travailler dans de bonnes conditions, 13 % des employeurs qui se préparent au vieillissement adaptent leurs postes de travail contre 7 % de l'ensemble des établissements.

À l'inverse, pour anticiper le problème et lisser l'ampleur des départs à la retraite, un tiers des employeurs qui se préparent au vieillissement tentent de se séparer plutôt des salariés de 50 ans ou plus en cas de licenciement économique, contre 10 % de l'ensemble des employeurs. De même, un tiers d'entre eux n'embauchent pas de seniors pour rééquilibrer la pyramide des âges, contre un cinquième des employeurs, et deux tiers embauchent des jeunes de moins de 30 ans pour la même raison, contre un tiers des employeurs.

Les établissements qui gèrent la pyramide des âges de leurs salariés de façon anticipée se comportent

**Figure 6 – Solutions de gestion active mises en place par les employeurs se préparant au vieillissement**

Les employeurs ...	en %	
	Employeurs se préparant au vieillissement	Ensemble des employeurs
Gèrent la pyramide des âges de leurs salariés de façon anticipée	45	19
Forment autant les salariés de plus ou moins de 50 ans	76	66
Ne forment pas du tout les salariés de 50 ans ou plus	13	24
Forment plus de 30 % de leurs salariés tous âges confondus sur un an	42	30
Font évoluer les salaires des salariés de 50 ans ou plus	48	39
Font évoluer les postes des salariés de 50 ans ou plus	36	30
Promeuvent les salariés de 50 ans ou plus	8	6
Promeuvent les salariés jeunes (moins de 30 ans)	16	14
Adaptent les postes de travail des salariés âgés	13	7
Aménagent les fins de carrière (mission, tutorat, autre)	11	4
Font réaliser des bilans de compétence plutôt aux salariés de 50 ans ou plus	7	2
Mettent en place des comptes épargne temps plutôt pour les salariés de 50 ans ou plus	22	13
Tentent plutôt de se séparer des salariés de 50 ans ou plus en cas de licenciement économique	34	10
Tentent plutôt de ne pas se séparer des salariés de 50 ans ou plus en cas de licenciement économique	9	13
N'embauchent pas de seniors pour rééquilibrer la pyramide des âges	33	21
Embauchent des jeunes pour rééquilibrer la pyramide des âges	64	33

Source : enquête ESSA, Dares, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

## 3 *Emploi*

de façon similaire à ceux qui se préparent au vieillissement, avec en plus un effort marqué sur l'adaptation des formations des salariés âgés (17 % d'entre eux en organisent contre 5 % pour les autres établissements).

Les différences de comportement entre les établissements qui se préparent au vieillissement et les autres sont liées à leurs caractéristiques, notamment leur grande taille qui permet une gestion plus organisée de la démographie de leurs salariés. Cependant, même à caractéristiques égales (taille, secteur d'activité, pyramide des âges des salariés), un employeur qui se prépare au vieillissement démographique se distingue des autres par les comportements décrits plus haut : formations, y compris la formation professionnelle des

plus âgés, aménagements de fin de carrière, politique diversifiée

selon l'âge de licenciement économique ou de recrutement. ■

### Pour en savoir plus

**Anglaret D., Canc  R.**, « Le papy-boom renforce l'activité des seniors », *Premières Synthèses* n  15.2, Dares, 2002.

**Aucouturier A.-L.**, « La formation continue est arrivée près de chez vous », *Premières Synthèses* n  43.2, Dares, 2001.

**Conseil d'Orientation des Retraitées**, «  ge et Travail, un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraitées », La Documentation française, 2002.

**Minni C., Topiol-Bensaïd A.**, « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières Synthèses* n  15.1, Dares, 2002.

**Nauze-Fichet E., Lerais F.**, « Projections de population active : un retournement progressif », *Insee première* n  838, Insee, 2002.

**Quintreau B.**, «  ges et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 2002.

**Richet-Mastain L., Brunet F.**, « L'âge des salariés joue surtout à l'embauche », *Premières Synthèses* n  15.3, Dares, 2002.

**Volkoff S., Molinié A.-F., Jolivet A.**, « Efficaces à tout âge », Dossier n  16, Centre d'études de l'Emploi, la Documentation française, 2000.